

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Valdymo stiliaus įtaka darbuotojams ir organizacijos struktūrai

Lyderystės klausimas yra susijęs su valdymo stilių problema. Valdymo stilius – tai santykinai nuolatinis ir pasikartojantis viršininko įtakos pavaldinių elgesiui būdas, siekiant paskatinti ir koordinuoti jų veiklą komandoje, taigi – pasiekti organizacijos iškeltus tikslus. Valdymo stilius dažniausiai atspindi vadovo asmenybės bruožus arba tikėjamą efektyviu personalo valdymu. Dažnai tai yra vadovo asmenybės savybių, pavaldinių asmenybės bruožų ir darbo komandos struktūros produktas. Tai, kaip komandos vadovas naudojasi valdžia, yra nepaprastai svarbus pavaldinių efektyvumui. Veiksmingas vadovas yra tas, kuris savo pavaldiniams suteikia galios jausmą, o ne impotenciją, kuris verčia darbuotojus kontroliuoti savo elgesį ir jaustis už tai atsakingas. Geras vadovas naudojasi savo autoritetu, kad įkvėptų pasitikėjimą savimi.

Literatūroje valdymo stiliai kartais klasifikuojami skirtingai. Dažnai minimi valdymo stiliai: potencialus ir aktualus. Potencialų valdymo stilių formuoja vadovo požiūrių ir įsitikinimų apie pavaldinių elgesio mechanizmus ir efektyvaus savo vadovo valios vykdymo būdus visuma, priimta viršininkų. Potencialus valdymo stilius – tai racionaliai apgalvotas vadovo organizacinio elgesio modelis pavaldinių atžvilgiu, siekiant optimaliai atlikti vadovo vaidmenis ir pasiekti užsibrėžtus tikslus. Faktinis valdymo stilius yra praktiškai suformuota ir realiai taikoma integruota metodų, technikų ir kitų poveikio pavaldiniams priemonių sistema, pritaikyta iškeltiems tikslams, vykdomoms užduotims ir konkrečioms veiklos sąlygoms.

Pirmosios valdymo stilių klasifikacijos literatūroje siejamos su Kurt Lewin, Ronald Lipitt ir Ralph K. White atliktais tyrimais. Jie atliko daugybę eksperimentų, siekdami atsekti trijų skirtingų elgesio būdų poveikį: autokratinį, demokratinį ir nesikišantį.

Autokratinis valdymo stilius reiškia, kad vadovas nustato planus ir jų įgyvendinimo gaires. Jis dažniausiai naudojamas didelėse centralizuotose organizacinėse įmonėse. Sprendimai ateina iš aukščiausio lygio vadovybės ir perduodami žemesniems lygiams įsakymų forma. Autokratinis vadovas pats nustato grupės tikslus ir užduotis, vedančias į jų pasiekimą, o darbus tarp grupės dalyvių paskirsto pats, retai deleguodamas savo įgaliojimus

priimti sprendimus. Autokratiniam stiliui būdingas pavaldinių laisvės trūkumas, didelis atstumas bendraujant su pavaldiniais, su kuriais dažniausiai elgiamasi objektyviai. Jis pagrįstas hierarchinės valdžios, griežtos disciplinos ir paklusnumo principu. Šio stiliaus privalumas – aiškiai apibrėžta atsakomybė, gebėjimas greitai priimti sprendimus, jautrumo išorinei įtakai ir kompromisams nebuvimas. Pagrindinis trūkumas – nepakankamas pavaldinių įsitraukimas į užduočių įgyvendinimą.

Demokratiniam valdymo stiliui būdingas stiprus vadovo ryšys su grupe ir pavaldinių pritarimo siekimas, išklausymas, nuomonės ir pažiūrų skatinimas, taip pat tam tikra laisvė pavaldinių veiksmuose. Lyderis vadovauja grupei, kurios pagrindinis rūpestis yra jos narių gerovė. Paprastai jis yra nuoširdus, atviras, susitaikęs, rodo pasitikėjimą, paaiškina savo sprendimus, skatina žmones dalyvauti sprendimų priėmimo procese, nustatant veiklos tikslus, uždavinius, vedančius į jų įgyvendinimą, veiklos pasiskirstymą. Kartu jis pats dalyvauja grupės atliekamame darbe. Toks vadovas linkęs darbuotoją vertinti gana teigiamai. Šis stilius darbuotojų aprašymuose pasirodo kaip idealus.

Netrukdantis valdymo stilius dar vadinamas išsisukinėjančiu, liberaliu, pasyviu, laissez faire. Netrukdantis vadovas suteikia grupės nariams maksimalią laisvę atlikti savo užduotis, bet ne todėl, kad jais pasitiki, o todėl, kad nori būti ramus. Jis pats nepriima jokių sprendimų, nedalyvauja grupės darbe, vengia vertinti nepaisant to, įvertinimas būtų teigiamas ar neigiamas. Jis vaidina draugišką, bet pasyvų vaidmenį. Atsako į klausimus pagal klausiančiojo lūkesčius ir neteikia savo pasiūlymų. Apsiriboja užduoties patikslinimu ir įvykdymo termino nustatymu, bet nesidomi dalykų eiga.

Vienas iš lenkų rašytojų, Stanislovas Kwiatkowski, priėjo prie išvados, kad valdymo stiliaus pasirinkimą įtakoja tai, kaip vadovas atsako už savo veiksmus iš savo vadovo. Šią atskaitomybę autorius sieja su dviem valdymo stiliais: mokymo stiliumi ir užduotimis pagrįstu stiliumi.

Mokymo stilius – tai pavaldinių laisvės ribojimas pasirenkant jiems pavestų užduočių atlikimo būdus. Be tiksliai suformuluotos užduoties, jie gauna jos įgyvendinimo gaires (instrukcijas). Vadovas čia svarbą teikia ne tik užduočiai, bet ir jos atlikimo būdai. Pavaldinys atsakingas ne už rezultatą, o už veiksmų būdą. Tada nurodymus pateikta turi būti suprantama ir išsami. Ji taip pat turi būti kompetentinga, o tai reiškia, kad vadovas turi pranokti pavaldinį savo profesine kvalifikacija. Šiame valdymo stiliuje kontrolė atlieka ypatingą vaidmenį. Dažniausiai tai derinama su sankcijų taikymu darbuotojams, pažeidusiems veiklos tvarką. Egzistuoja kiekybinis bausmių

pranašumas prieš atlygį. Žmonės vertinami ne pagal pasiektus rezultatus, o pagal nurodymų vykdymo patikimumą. Jei pavaldiniai tiksliai vykdo viršininko nurodymus, jis pats atsako už rezultatą.

Užduoties stilius susideda iš nurodymų pavaldiniui atlikti užduotį, paliekant jam visišką laisvę pasirinkti, kaip atlikti šią užduotį. Tai neleidžia griežtai kontroliuoti veiksmų eigos. Jei viršininkas mato, kad pavaldinio veiksmas aiškiai veda į švaistymą arba yra neefektyvus, jis gali daugiausiai atkreipti į tai jo dėmesį. Tokiais atvejais jis neturi taikyti griežtos bausmės. Svarbi užduotimis pagrįsto valdymo stiliaus ypatybė – pavaldinio teisė suklysti. Užduočių stilius gali būti naudojamas tik su tam tikro tipo žmonėmis, turinčiais aukštą moralinę ir profesinę kvalifikaciją. Tokį vadovavimo stilių rekomenduojama taikyti, kai vadovui sunku išspręsti konkrečią problemą, todėl kreipiamasi į bendruosius pavaldinius, kurie turi daugiau aktualios informacijos ar kvalifikacijos nei vadovas. Ši technika naudojama ir tada, kai reikia priimti sunkų, nemėgstamą darbuotojų sprendimą, pavyzdžiui, sprendimą atleisti darbuotoją. Vadovaujantis užduotimis grįsto valdymo stiliumi, vadovas apsiriboja sudaryti sąlygas pavaldiniams atlikti jiems pavestas užduotis. Jam nereikia gilintis į visas veiklos detales. Čia vadovas atsako tik už savo veiksmus, ty ar tiksliai apibrėžė užduotis, ar pasirinko tinkamus žmones šioms užduotims atlikti, ar stengėsi sudaryti sąlygas, kurios leistų atlikti užduotį. vadovas apsiriboja sudaryti sąlygas pavaldiniams atlikti jiems pavestas užduotis. Jam nereikia gilintis į visas veiklos detales. Čia vadovas atsako tik už savo veiksmus, ty ar tiksliai apibrėžė užduotis, ar pasirinko tinkamus žmones šioms užduotims atlikti, ar stengėsi sudaryti sąlygas, kurios leistų atlikti užduotį. vadovas apsiriboja sudaryti sąlygas pavaldiniams atlikti jiems pavestas užduotis. Jam nereikia gilintis į visas veiklos detales. Čia vadovas atsako tik už savo veiksmus, ty ar tiksliai apibrėžė užduotis, ar pasirinko tinkamus žmones šioms užduotims atlikti, ar stengėsi sudaryti sąlygas, kurios leistų atlikti užduotį.

Šiuolaikinis vadovas, jei nori būti efektyvus, negali apsiriboti tik vienu valdymo stiliumi. Jis turėtų būti lankstus kiekviename stiliuje ir keisti savo elgesį, nuolat analizuoti supančią realybę ir pasirinkti tokius žmonių valdymo būdus, kurie bus efektyviausi. Šiuolaikiniai vadovai pirmiausia turėtų būti orientuoti į darbuotojų tobulėjimą ir savarankiškumą, taikydami naują vadovavimo komandai filosofiją. Tai darydami jie turi atsižvelgti į organizacijos struktūrą ir suvokti priimto stiliaus ar stilių įtaką darbuotojams.¹

¹Żukowski P. (2001), Podstawowe metody i techniki organizacj i zarzadzania: style kierowania. Varšuva; Zieleniewski J. (1982), Organizacja zespołów ludzkich: wstęp do teorii organizacj i kierowania, Warszawa; 1982 m. <http://mfiles.pl/pl/index.php/>

Darbo sutartys (konkrečiai šaliai taikomos personalo
samdymo ir valdymo taisyklės)

Darbo sutartis – teisės aktas, susidedantis iš darbuotojo ir darbdavio vieningų valios pareiškimų, patvirtinančių darbuotojo pareigą atlikti tam tikrą darbą darbdaviui ir jam vadovaujant, taip pat jo nurodytoje vietoje ir laiku. Kita vertus, darbdavys darbo sutartimi įsipareigoja samdyti darbuotoją už atlyginimą.

Darbo sutartis turi būti sudaryta raštu. Priešingu atveju darbdavys ne vėliau kaip darbuotojo darbo dieną turi raštu patvirtinti pateiktus susitarimus (sutarties šalis, sutarties rūšį, sutarties sąlygas).

Darbo kodekso nuostatos nustato darbo sutarčių, kurios gali būti sudaromos su darbuotojais, rūšis. Darbo sutartis gali būti sudaroma:

- bandomasis laikotarpis,
- neribotam laikui,
- terminuotam terminui.

Darbo sutartyje turi būti nurodytos sutarties šalys, sutarties tipas, sudarymo data ir darbo bei darbo užmokesčio sąlygos, visų pirma:

- darbo pobūdis;
- darbo atlikimo vieta;
- atlyginimas už darbą, atitinkantis darbo rūšį, nurodant atlygio sudėtines dalis;
- Darbo laiko trukmė;
- darbo pradžios data.

Darbo sutartis nutraukiama:

- šalių susitarimu,
- įspėjimu
- be įspėjimo,
- pasibaigus laikotarpiui, kuriam ji buvo sudaryta,
- darbų, kurių atlikimui buvo sudaryta sutartis, atlikimo dieną.

Įspėjimas apie darbo sutarties nutraukimą turi būti pateiktas raštu.

Darbdavio pareiškime dėl neterminuotos darbo sutarties nutraukimo ar darbo sutarties nutraukimo be įspėjimo turi būti nurodyta darbo sutarties

nutraukimo priežastis ir nurodymas apie darbuotojo teisę kreiptis į darbo teisumą.²

Įmonės struktūra ir tipiškiausios pareigos bei atsakomybės

Organizacinė struktūra– Formalaus įmonės organizavimo būdas, elementų (organizacinės ląstelės: pareigybės, padaliniai, pačios įmonės atskirtos dalys) ir sąsajų tarp jų (informacijos srautai, formalūs pareigų pasiskirstymai, priklausomybės ir kt.) visuma. Organizacijos struktūra yra būdas formaliai apibrėžti jos dalyvių santykius ir priklausomybes³.

Skirtingi organizacinių struktūrų tipai išskiriami naudojant skirtingus kriterijus⁴:

a) pagrindiniai organizacinių struktūrų tipai:

Padalinė struktūra- priklauso tarpinių struktūrų grupei, kurią lemia tai, kad iš esmės tai yra hierarchinė struktūra, tačiau kartu tai yra žingsnis link organinių struktūrų, kurios pasižymi didesniu lankstumu ir didesne diferenciacija, atitinkančia aplinkos sąlygas. Kai kurie autoriai padalinimą kartais vadina federaline decentralizacija.

Divisional struktūra yra plačiai naudojama didelėse ekonominėse organizacijose, dažniausiai tarptautinėse įmonėse, o tai lemia daugybė jos pranašumų. Ji priartina sprendimų priėmimo centrus prie tų vietų, kur kyla sprendimų problemų. Dėl to sprendimai priimami greičiau, o geras artimiausios aplinkos lūkesčių ir sąlygų, tiek išorinių, tiek vidinių, kuriose veikia konkretus organizacijos segmentas, išmanymas, padeda priimti teisingus pasirinkimus. Taip pat svarbu pažymėti, kad didelis padalinio vadovų savarankiškumas ir atsakomybė už galutinius rezultatus turi motyvuojantį poveikį, kuris skatina iššūkių, kuriuos reikia imtis, motyvus ir pasitenkinimą sprendžiant sudėtingas problemas.⁵ Padalinimo struktūra susideda iš mažesnių, lengviau valdomų vienetų. Juos prižiūri direktorių valdyba, kuri „palaiko juos finansinėmis ir teisinėmis paslaugomis⁶“ ir „prižiūri, koordinuoja ir kontroliuoja“ juos⁷.

²<https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-umowa-o-prace>

³Jemielniak D., Latusek-Jurczak D. (2014). Klasyka teorii zarządzania. Ćwiczenia, przykłady, testy, s. 89.

⁴Zakrzewska-Bielawska A. (raudonoji) (2012). Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Varšuva.

⁵Korzeniowski LF(2011), Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa, s. 176

⁶Michalski E.(2013), Zarządzanie przedsiębiorstwem, Warszawa, s. 182.

⁷Ten pat, s. 183.

Užduoties (projekto) struktūra/ darbų suskirstymo struktūra – tai hierarchinis veiklos ir užduočių, reikalingų projektui užbaigti, aprašymas. Paprastai jis susideda iš trijų lygių:

- padalinti projektą į etapus,
- fazių skirstymas į etapus,
- etapų skirstymas į užduotis.

Lygių skaičius priklauso nuo projekto sudėtingumo ir rizikos lygio. Sunkesnių projektų atveju dažniausiai parengiama detalesnė (turinti daugiau lygių) užduočių struktūra.

Taip pat galima paruošti kaskadines konstrukcijas, kuriose išskiriame pagrindinę struktūrą ir detalias struktūras.

Užduočių struktūra turi keturis naudojimo būdus. Tai yra:

- 1) mąstymo proceso įrankis (planavimas ir projektavimas) – padeda projekto vadovui ir projekto komandai įsivaizduoti, kaip darbas bus atliktas ir efektyviai valdomas,
- 2) architektūros projektavimo įrankis (grafinė darbo iliustracija projekte) – parodo, kaip įvairios dalys yra tarpusavyje susijusios,
- 3) planavimo įrankis – tarnauja projekto komandai kaip detalus užduočių, kurias reikia atlikti norint užbaigti projektą, pristatymas;
- 4) įrankį ataskaitoms apie projekto būseną teikti (aukštesnio lygio veiklos atsiranda dėl žemesnių lygių veiklos) – apibrėžiant kontrolinius taškus, pagal kuriuos bus pranešama apie projekto darbų eigą.⁸

Darbų suskirstymo struktūra yra planavimo pagrindas, nes ji suteikia komandai informaciją:

- pasidalyti pareigas,
- užduočių paskirstymas konkrečioms ištekliams,
- laiko, reikalingo atskiroms užduotims atlikti, ir bendro projekto laiko horizonto įvertinimas,
- Projekto biudžeto sudarymas;
- organizuoti stebėsenos sistemą ir parengti ataskaitą apie padarytą pažangą ir panaudotus finansinius išteklius,

⁸Golany B., Shtub A., (2001), Darbo suskirstymo struktūra, Izraelio technologijos institutas.

- išlaidų, reikalingų projektui arba etapui užbaigti, prognozavimas,
- problemų, susijusių su projekto planu, nustatymas ir analizė.

Matricos struktūra- yra laikoma viena iš įmonės organizacinių struktūrų formų. Ji pagrįsta dviem integracijos kriterijais, kurie sutampa. Funkciniai skyriai yra matricos kūrimo pagrindas. Nustačius juos, atrenkami grupių rinkiniai ir uždedami ant paruoštos schemos. Priklausomai nuo įmonės veiklos profilio, pagrindinis minėtų grupių atskyrimo kriterijus yra produktas arba laikinas padalinys, vykdomas konkrečią užduotį.

Matricinė struktūra naudojama tada, kai reikia įgyvendinti tam tikrus specialius projektus, kuriems reikia sudaryti projektų komandas. Šių komandų nariai yra nuolatinių organizacinių padalinių darbuotojai.

Matricinė struktūra gali būti naudojama tada, kai išorinė įmonės aplinka daro jai didelį spaudimą, pavyzdžiui, esant stipriai konkurencijai rinkoje. Visapusiškai veikiant visas matricinės struktūros ląsteles, galima greitai ir efektyviai atkreipti vartotojų dėmesį į įmonės gaminamas prekes. Kitas šios struktūros pritaikymas gali būti situacijoje, kai įmonėje apdorojama nesuskaičiuojama daugybė duomenų ir informacijos. Šios struktūros naudojimas labai palengvina atsakomybės pasidalijimą ir atliekamų užduočių koordinavimą⁹.

2 pav. Matricos struktūra

Hibridinė (mišri) struktūra- plačiąja prasme reiškia įvairių tipinių struktūrinių sprendimų būdingų bruožų sambūvį vienoje struktūroje, pvz., darbo grupių funkcionavimą šalia stabilios funkcinės struktūros dalies arba matricinės struktūros aprūpinimą savarankišku funkcinio organizaciniu padaliniu ir pan.¹⁰.

Yra daug priežasčių, kodėl įmonė ar kitas subjektas gali apsvarstyti mišrią organizacinę struktūrą. Vienas iš jų yra gebėjimas būti lanksčiam. Išlaikant autoritarinius elementus, esančius hierarchinėje struktūroje, hibridas taip pat leistų skirtingiems padaliniams turėti didesnę autoritetą ir atsakomybę tam tikrose srityse. Naudodama šį modelį, įmonė būtų geriau pasirengusi greičiau atpažinti galimybes ir jas įgyvendinti, nelaukiant leidimo iš aukščiau esančios įmonės ar organizacijos darbuotojų. Tuo pačiu metu įdiegtos patikros ir balansai padeda užtikrinti, kad nė vienas skyrius

⁹Griffin RW (2017), Podstawy zarządzania organizacjami, Varšuva.

negalėtų imtis veiksmų, kurie galiausiai pakenks likusios įmonės interesams.¹¹.

b) pagal vadovavimo trukmę ir valdymo lygių skaičių:

Plokščia konstrukcija- joje mažai valdymo lygių, valdymo amplitudė didelė, o organizacinių vienetų daug daugiau nei plonoje struktūroje. Plokščios struktūros pranašumas yra tas, kad darbuotojai yra labai nepriklausomi. Trūkumas gali būti tas, kad tinkamai nepasiruošęs priimti sprendimus darbuotojas gali imtis veiksmų, kurie ne visada atitinka organizacijos tikslus.

Liekna struktūra- joje daug valdymo lygių, valdymo sfera nedidelė, ląstelės nedidelės, bet daug skirtingų lygių vadovų. Lieknos strategijos privalumai: galimybė tiksliai ir šiuolaikiškai kontroliuoti pavaldinių darbą, įskaitant tiesioginę vadovo įtaką darbuotojui. Taikant tokio tipo strategiją, darbuotojas taip pat turi daug galimybių vertikaliai tobulėti. Neigiami aspektai – ilgas informacijos srautas ir galimi iškraipymai. Ši struktūra greitai prisitaiko prie pokyčių, pavyzdžiui, susirgus ar nekompetentingam vienam iš vadovų, grandinė nutrūksta ir iškyla sunkumų pritaikant organizaciją prie naujos situacijos.

c) klasika:

Linijinė struktūra- priklauso klasikiniams konstrukciniams sprendimams. Linijinėje struktūroje yra dviejų tipų pareigybės: vadovo ir darbuotojo. Vadovas gali valdyti tam tikrą skaičių darbuotojų. Aukštesniuose lygiuose vadovas vadovauja žemesnio lygio vadovams. Kiekvienas organizacijos darbuotojas turi tik vieną vadovą, todėl sumažėja prieštarų įsakymų galimybė. Vertikaloje komunikacijoje (viršininkas-darbuotojai ir atvirkščiai) naudojamas vadinamasis aptarnavimo maršrutas. Aptarnavimo maršrutas apima informacijos perdavimą visais nuosekliais valdymo lygiais. Taigi, jei darbuotojas norės perduoti informaciją įmonės direktoriui, šią informaciją iš anksto gaus (ir perskaitys) tiesioginis darbuotojo vadovas.

Funkcinė struktūra- kuriami funkciniai blokai, pažymėti autoritetu ir atsakomybe už savo veiksmų rezultatus. Linijiniai padaliniai nuo funkcinų skiriasi objektų valdymo funkcijų integravimu, įgaliojimų ir pareigų visuma. Funkcinė struktūra įgyvendina funkcijų atskyrimo ir išlaikymo tarp struktūrinių padalinių principą, daroma prielaida, kad kiekvienas žemesnio lygio linijos padalinys yra pavaldus keliems aukštesnio lygio viršininkams, kurie atlieka valdymo funkcijas.

¹⁰Nalepka A. (2001), Struktura organizacyjna, Krokua.

¹¹<https://www.netinbag.com/pl/business/what-is-a-hybrid-organizational-structure.html>.

Linija - personalo struktūra- leidžia išlaikyti vieno asmens valdymo principą (kiekvienas darbuotojas turi tik vieną viršininką), tačiau tuo pačiu suteikia didesnį lankstumą prisitaikant prie kintančių verslo sąlygų. Taip pat įvedamas motyvacijos elementas bendradarbiavimui tarp visų organizacijos narių. Tačiau išplėtos linijos personalo struktūros atveju gali kilti konfliktų tarp linijos ir personalo vadovų. Grėsmė didesnė, kai yra hierarchija personalas yra išvystytas. Tiesioginiai vadovai turi turėti bent pakankamai žinių, kad ekspertų nurodymus perduotų darbuotojams be iškreipimų. Taip yra todėl, kad ekspertas negali tiesiogiai su jais susisiekti¹².

d) modernus:

Proceso struktūra- Proceso struktūroje tradiciškai suprantami vadovai atsikrato savo operatyvinės pareigos nuspręsti, kas ką ir kada turėtų daryti, todėl gali sutelkti dėmesį į įmonės plėtrą ir jos darbuotojų palaikymą. Palaiko, o ne kontroliuoja. Proceso struktūra gali egzistuoti kartu su hierarchine struktūra, tačiau turkio spalvos organizacijose ją visiškai pakeičia.

Tinklo struktūra- darbas tinklinėje struktūroje reikalauja iš vadovų „aukšto gebėjimo sintetinti išsklaidytą informacinę medžiagą“ (kaip pasidalinti su kitais savo ekspertinėmis žiniomis, kaip jas atnaujinti ir atnaujinti, kad sutrumpėtų projektų trukmė), gebėjimo užmegzti neformalius ryšius viduje. Įmonė, aukštas gebėjimas kontroliuoti informacijos srautą organizacijoje ir gebėjimas kurti ir stebėti komandų ar atskirų darbuotojų veiklos ribas¹³.

Virtuali struktūra- labai svarbūs tinkliniai ryšiai ir greito bendravimo tarp partnerių galimybė, kurią įgalina komunikacijos ir informaciniai tinklai. Šie tinklai yra virtualių organizacijų pagrindas. Aplinkos dinamika organizacijoms nuolat kelia naujų kliūčių. Sparčiai vystantis IT rinkai, jie turi neatsilikti nuo nuolatinių pokyčių ir įsisavinti inovatyvias informacines technologijas. Tokioje organizacijoje tainenesvarbu, kas ir kokiame hierarchijos lygyje yra, visos suinteresuotosios šalys yra lygios. Darbų paskirstymas ir duoto užsakymo eigos kontrolė priklauso įmonei, kuri bendrauja su kitomis suinteresuotosiomis šalimis. Kalbant apie virtualios organizacijos egzistavimo trukmę, ji negali būti griežtai apibrėžta. Organizacija egzistuos tiek pat laikas kaip jis bus reikalingas tam, kad būtų

¹²Nalepka A. (2001), Struktura organizacyjna, Krokua.

¹³Sułkowski Ł. Sikorski Cz.(2014), Metody zarządzania kulturą organizacyjną, Warszawa s.

įvykdytas duotas užsakymas ar įsipareigojimas, dėl ko atsiranda tokia didelė variacija.

Fraktalų struktūra- fraktalinėje organizacijoje yra įsteigta nedaug grupių, kurios dalyvauja kuriant tikslus ir nukreipiančius, kaip turėtų veikti atskiri padaliniai. Čia galime išskirti du lygius, nes lygiu makro fraktalaivadovai užsiima visos įmonės organizavimu, o lygiu mikro fraktalaitik dalis grupės koordinuoja, o būtent jie nustato konkrečių tinklų veikimo būdus ir problemų sprendimo būdus. Būdingas bruožas yra fraktalinių duomenų savarankiškumas, nes nors individai yra atviri kitoms grupėms, jie pirmiausia naudoja savo išteklius, o tik tada siekia kitų išteklių. Fraktalinėje organizacijoje taip pat svarbus komandinis darbas.

e) atsižvelgiant į užduočių pasiskirstymą:

U tipo (vienetinės) konstrukcijos- šiame sprendime funkciname skyriuje sukuriama atskiri padaliniai, pvz., žmoniškųjų išteklių valdymo, rinkodaros, logistikos, gamybos. Čia išlaikomas įsakymų vienodumas. Koordinavimo funkciją paprastai atlieka generalinis direktorius, pvz., generalinis direktorius arba jo paskirtas asmuo. Funkcinis organizavimas visų pirma reiškia horizontalų integruoto proceso padalijimą į specializuotus veiklos padalinius. Šie padaliniai yra vienas kitam, vykdydami apimtį, savo įgūdžiais.

Šioje struktūroje nėra vienas funkcinis padalinys negali egzistuoti savarankiškai. Jie turi dirbti kartu. Tačiau vis dažniau organizacijos bendrauja ne su savo pagrindinės organizacijos padaliniu, o su specializuotomis funkcinėmis atskiromis organizacijomis, pvz., teisių paslaugų, finansų valdymo, poilsio organizavimo, medicinos paslaugų.

M tipo (daugiadalinė) struktūra- yra pagrįsta daugybe nepriklausomų padalinių tarpusavyje susijusiose platesnės organizacijos srityse. Tai yra priešinga H tipo struktūrai. Čia kai kurios sritys yra itin decentralizuotos iki veikiančio padalinio, o kitos – visos įmonės lygiu.

H tipo konstrukcija (laikymas)- yra laisvai pagrįstas darbų grupavimu pagal gaminius. Kiekvienai organizacijai ar padaliniui organizacijoje vadovauja generalinis direktorius. Generalinis direktorius vertinamas už jam pavaldžios organizacijos ekonominius rezultatus ir veikia nepriklausomai nuo kitų. Pavyzdžiui, viena organizacija gamina automobilius, o kita su ja susijusi organizacija yra bankas, tada tai yra laivų statykla ir pan.

f) dėl struktūrinės konfigūracijos:

Paprasta struktūra- kitu atveju yra linijinė struktūra

1 pav. Linijinė struktūra

Mašinų biurokratija- remiasi darbo proceso standartizavimu. Darbuotojų užduotys yrarutina. Darbo pasidalijimas, formalizavimas, specializacija yra toli siekiantys. Kontrolė yra tokios organizacijos manija. Mašinų biurokratijos pavyzdžiai: biurai, korporacijos, greitas maistas.

Profesionali biurokratija- yra pagrįsta profesinių žinių ir įgūdžių standartizavimu. Jis yra centralizuotas, paprastai atlieka sudėtingas užduotis, reikalaujančias specialių įgūdžių. Vykdomieji darbuotojai turi tiesioginį ryšį su klientais. Jie dažnai dirba savarankiškai (nepriklausomai

nuo kitų darbuotojų). Svarbų vaidmenį atlieka darbuotojų mokymas ir žinių bei kultūros standartizavimas. Pavyzdžiui, ligoninės, universitetai¹⁴.

Padalinė struktūra- priklauso pagrindinėms organizacinėms struktūroms.

Adhokratija- tai inovatyvi, dinamiška ir kūrybinga darbo aplinka. Visų pirma Adhocracy Culture skatina laisvę ir individualias naujoves. Darbuotojai skatinami eksperimentuoti ir siūlyti naujas idėjas, o lyderiai vertinami kaip rizikuojantys. Galiausiai organizacija stengiasi augti ir kurti naujus produktus. Jų sėkmės matas yra tai, ar jie gali numatyti rinkos poreikius ir sukurti naujus sprendimus, kad patenkintų šią paklausą.

●misijos struktūra

●politinė struktūra.

Papildoma informacija

Žodynėlis

Organizacinė struktūra- formalus organizavimo būdas - elementų (organizacinių vienetų (skyrių ar kitų atskirtų dalių) organizacijos viduje) ir sąsajų tarp jų (informacijos srautai, formalus pareigų pasiskirstymas, priklausomybės ir kt.) visuma.

Darbo sutartis- teisės aktas, kurį sudaro darbuotojo ir darbdavio vieningų valios pareiškimų pateikimas, kuriuo darbuotojas įsipareigoja asmeniškai atlikti darbus darbdaviui jam vadovaujant ir jo nurodytoje vietoje bei laiku, o darbdavys sumokėti sutarto atlyginimo.

Praktika / nuorodos / šaltiniai

Sp Golany B., Shtub A., (2001), Darbo suskirstymo struktūra, Izraelio technologijos institutas.

Griffin RW (2017), Podstawy zarządzania organizacjami, Varšuva.

<https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-umowa-o-prace>.

<https://www.netinbag.com/pl/business/what-is-a-hybrid-organizational-structure.html>.

Jemielniak D., Latusek D. (2005), Zarządzanie – teoria i praktyka od podstaw, Warszawa.

¹⁴Jemielniak D., Latusek D. (2005), Zarządzanie – teoria i praktyka od podstaw, Warszawa, s.

Jemielniak D., Latusek-Jurczak D. (2014). Klasyka teorii zarządzania. Ćwiczenia, przykłady, testy.

Korzeniowski LF(2011), Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa.

Michalski E.(2013), Zarządzanie przedsiębiorstwem, Warszawa.

Nalepka A. (2001), Struktura organizacyjna, Krokua.

Sułkowski Ł. Sikorski Cz.(2014), Metody zarządzania kulturą organizacyjną, Warszawa.

Zakrzewska-Bielawska A. (raudonoji) (2012). Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Varšuva.

Zieleniewski J. (1982), Organizacja zespołów ludzkich: wstęp do teorii organizacji i kierowania, Warszawa;1982 m. <http://mfiles.pl/pl/index.php/>.

Żukowski P. (2001), Podstawowe metody i techniki organizacji i zarządzania: style kierowania. Varšuva.